

Tiểu luận

Lý luận cơ bản về mô hình khoảng cách CAGE

MỤC LỤC

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài	
Phương pháp nghiên cứu	
Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài	
1. ĐẶT VẤN ĐỀ	2
2.MÔ HÌNH CAGE	7
3.THÁCH THỨC, CƠ HỘI TRONG HOẠT ĐỘNG MARKETING TOÀN CẦU THEO CAGE	10
3.1. Khoảng cách về văn hóa.....	10
3.2. Khoảng cách về hành chính.....	18
3.3. Khoảng cách về địa lý.....	21
3.4. Khoảng cách về kinh tế	24
4. Case Suty	29
KẾT LUẬN	30
TÀI LIỆU THAM KHẢO	31

TÓM TẮT ĐỀ TÀI

1. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

- Nghiên cứu cơ sở lý luận cơ bản về mô hình khoảng cách CAGE làm nền tảng cho việc đưa ra cơ hội và thách thức trong hoạt động Marketing toàn cầu
- Nghiên cứu mức độ tác động của các yếu tố khoảng cách đến thương mại quốc tế và các ngành hàng nhằm chỉ rõ vai trò quan trọng của mô hình khoảng cách CAGE trong hoạt động Marketing toàn cầu
- Nghiên cứu thách thức, cơ hội, tìm hiểu danh mục đầu tư quốc gia và case study cụ thể nhằm phát huy hiệu quả hoạt động Marketing toàn cầu theo mô hình CAGE

2. Phương pháp nghiên cứu

- Định tính:
 - + Dựa vào cơ sở nền tảng lý luận
 - + Dựa vào số liệu được khảo sát của các Giáo sư PANKAJ GHEMAWAT về Chiến lược toàn cầu của Trung tâm Anselmo Rubiralta tại trường kinh doanh IESE ở Barcelona và là Giáo sư dạy quản lý kinh doanh tại Đại học Kinh doanh Harvard

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

- + Đối tượng nghiên cứu: Mô hình CAGE
- + Thời gian nghiên cứu: 5 ngày. Vì thời gian có hạn, nhóm thực hiện bài nghiên cứu dưới dạng bài luận phân tích.

NỘI DUNG ĐỀ TÀI

1. Đặt vấn đề

Năm 1991, Star TV được tung ra thị trường với kỳ vọng thành công là hoàn toàn chắc chắn. Với kế hoạch kinh doanh rõ ràng: Công ty sẽ cung cấp các chương trình truyền hình cho khán giả Châu Á vốn đang có nhu cầu rất lớn và mục tiêu hướng tới là 5% nhóm dân số thuộc tầng lớp thượng lưu của nền kinh tế. Đối tượng này không chỉ đáp ứng đủ điều kiện sử dụng dịch vụ mà còn là đối tượng cho thị trường quảng cáo. Vì tiếng Anh là ngôn ngữ thứ 2 ở hầu hết các thị trường mục tiêu nên thay vì đầu tư vào việc thực hiện các chương trình địa phương, Star TV lại sử dụng chương trình tiếng Anh sẵn có và khá rẻ là chủ yếu. Bằng cách sử dụng vệ tinh nhân tạo để phát chương trình đến người sử dụng, Star TV đã vượt qua sự kìm hãm của khoảng cách địa lý vốn là thách thức lớn nhất ngăn chặn các nhà phát sóng ngoài Châu Á từ trước đến nay. Đó chính là lí do, Ông trùm Murdoch với tập đoàn của mình là News corp rất tâm đắc dự án này (đặc biệt là lời kêu gọi mang thư viện phim Fox đến thị trường Châu á) đã mua lại Star với giá 825 triệu USD sau đó.

Tuy nhiên, kết quả không như Murdoch mong đợi. Báo cáo tài chính năm 1999 của Star TV thể hiện 1 khoản lỗ tới 141 triệu USD trên 111 triệu USD doanh thu. Lỗ lũy kế từ năm 96 đến 99 là 550 triệu USD, chưa kể các khoản lỗ của công ty liên doanh như Phoenix TQ. Star TV trở thành 1 thảm họa bị chú ý. Ngoài ra, còn có rất nhiều sự việc tương tự như thế đã xảy ra tại các công ty kinh doanh quốc tế mà nguyên nhân chính là họ đã đánh giá quá cao sự hấp dẫn của các thị trường. Họ đã hoa mắt trước những tiềm năng chưa khai thác của các thị trường nên không nhìn thấy muôn vàn khó khăn và trở ngại đằng sau đó khi khai phá những lãnh thổ rất mới và khác biệt với thị trường nội địa mà điển hình là thị trường Trung Quốc.

Trung Quốc là thị trường mục tiêu đầy tiềm năng mà các công ty kinh doanh quốc tế đều hướng đến. Tuy nhiên, có thực sự dễ dàng chinh phục thị trường này hay không? Chính Star TV đã phát hiện ra Trung Quốc là một điểm nút đặc biệt khó khăn để phá vỡ. Trong một cuộc khảo sát gần đây tại 100 công ty đa quốc gia, 54% thừa nhận hiệu quả kinh doanh của họ tại Trung Quốc đã "tệ hơn kế hoạch" so với 25% theo báo cáo "tốt hơn kế hoạch." Tại sao tỷ

lệ thất bại cao như vậy? Cuộc điều tra cũng cho cung cấp các dự đoán câu trả lời: 62% số người trả lời rằng họ đã đánh giá quá cao thị trường tiềm năng cho các sản phẩm hoặc dịch vụ của họ.

Một phân tích nhanh chóng được thực hiện theo mô hình khoảng cách với quốc gia mà các công ty có nhiều thất vọng nhất. Xét về văn hóa, văn hóa Trung Quốc hiện diện gần như ở khắp mọi nơi. Đầu tiên, ngôn ngữ Trung Quốc khá khó học đối với người nước ngoài, và kỹ năng ngoại ngữ của dân địa phương thì giới hạn.

Thứ hai, văn hóa Trung Quốc theo kiểu dựa trên các mối quan hệ, tạo ra rào cản trong giao dịch thương mại với phương Tây, thậm chí có thể lập luận rằng người tiêu dùng Trung Quốc là "các nhà thành kiến". Nghiên cứu thị trường cho thấy họ dành sự ưu ái của mình cho thương hiệu nước ngoài thấp hơn nhiều thương hiệu trong nước so với Ấn Độ.

Rào cản hành chính có thể thậm chí còn quan trọng hơn. Một cuộc khảo sát do thành viên của Phòng Thương mại Mỹ thực hiện, cho thấy rào cản tại Trung Quốc khá lớn khi họ hạn chế các doanh nghiệp nước ngoài tiếp cận thị trường bằng các biện pháp: đánh thuế cao, thuế hải quan, mà hơn cả đó là rào cản lợi nhuận tại Trung Quốc. Mức độ can thiệp của nhà nước đối với nền kinh tế vẫn còn cao. Tham nhũng cũng là một thách thức khá đáng kể. Năm 2000, chỉ số Minh bạch Quốc tế Trung Quốc xếp hạng 63/90 trong các quốc gia được nghiên cứu, đặc biệt là nhận thức về tham nhũng. Xếp hạng nguy cơ chính trị trong năm 2000 của Standard & Poor, Trung Quốc xếp thứ 5 trong khi 6 là vị trí tệ nhất.

Vì thế, Trung Quốc dù vẫn là 1 thị trường lớn và béo bở nhưng vẫn còn khá khó khai thác với những vấn đề khoảng cách và khác biệt đáng kể.

Đã có nhiều người cho rằng khoảng cách đã mất đi. Họ cho rằng khoa học công nghệ, cụ thể là thông tin liên lạc toàn cầu đã làm cho thế giới nhỏ lại và trở nên tương đồng. Nhưng đối với kinh doanh thì những nhận định trên là sai và rất nguy hiểm.

Vấn đề bắt nguồn từ các công cụ phân tích mà nhà quản lý sử dụng để đưa ra quyết định về đầu tư quốc tế thường là đánh giá thấp chi phí kinh doanh quốc tế. Dễ thấy nhất là CPA (bảng phân tích danh mục đầu tư quốc gia) vốn là một công cụ lỗi thời nhưng vẫn được sử dụng rộng rãi để đưa ra quyết định về địa điểm đầu tư. Chỉ tập trung nghiên cứu về GDP,

thu nhập của người tiêu dùng, xu hướng tiêu dùng- CPA chỉ nhấn mạnh đến doanh số tiềm năng và phớt lờ những rủi ro và chi phí trong quá trình đầu tư vào thị trường nước ngoài.

Hầu hết những chi phí và rủi ro này đều được tạo ra từ khoảng cách. Khoảng cách không chỉ ở vị trí địa lý mà còn ở văn hóa, hành chính, kinh tế là những yếu tố này có thể làm tăng hay giảm sự hấp dẫn của thị trường nước ngoài.

Các nhà kinh tế thường dựa vào lý thuyết hấp dẫn gọi là dòng chảy thương mại, trong đó nói rằng có một mối quan hệ tích cực giữa quy mô kinh tế với thương mại và mối quan hệ tiêu cực giữa khoảng cách với thương mại. Mô hình dựa trên lý thuyết này giải thích hai phần ba các biến thể quan sát trong dòng chảy thương mại giữa các nước song phương. Dựa vào mô hình đó, các nhà kinh tế Jeffrey Frankel và Andrew Rose "đã dự đoán mức ảnh hưởng của các khoảng đến thương mại". Kết quả nghiên cứu về ước tính tác động của các yếu tố lên tình hình thương mại của một quốc gia của Frankel và Rose cho thấy cứ 1% gia tăng trên các nhân tố kinh tế truyền thống như GDP làm gia tăng 7-8% giá trị thương mại. Một số các nhân tố khác còn ảnh hưởng hơn nhiều, ví dụ thương mại giữa 2 nước cách nhau 5000 dặm chỉ bằng 20% so với giao dịch giữa 2 nước cách nhau 1000 dặm. Khoảng cách văn hóa và hành chính còn có ảnh hưởng to lớn hơn. Một công ty có thể giao dịch với một quốc gia từng là thuộc địa gấp 10 lần so với 1 quốc gia không có ràng buộc như vậy. Đồng tiền chung làm tăng thương mại 340%, thành viên của cùng 1 khối thương mại chung làm tăng giao dịch đến 330%.

Nhân tố khoảng cách	Thăng đỗi trong thương mại
Mức thu nhập: GDP bình quân đầu	+0.7
Quy mô kinh tế GDP (1% tăng)	+0.8
Khoảng cách vật lý (tăng 1%)	-1.1
Quy mô vật lý (tăng 1%)	-0.2
Mật độ bao phủ đại dương *	+50
Biên giới chung	+80
Ngôn ngữ chung	+200
Thương mại vùng miền chung	+330
Mối quan hệ thuộc địa	+900
Thuộc địa chung	+190
Thế chế chính trị chung	+300
Đồng tiền chung	+340

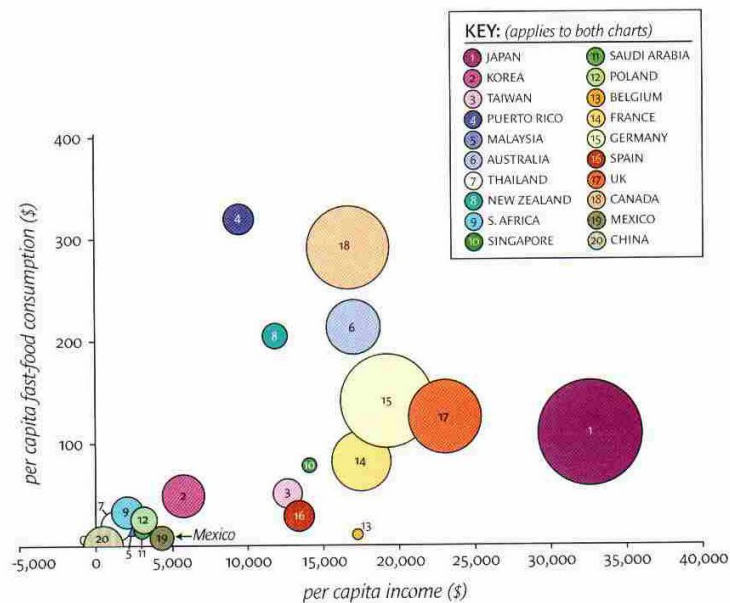
1. Jeffrey Frankel và Andrew Rose, "Ước tính mức độ ảnh hưởng Liên minh Tiền tệ đối với tăng trưởng," hồ sơ nghiên cứu chưa được công bố. Tháng 5 năm 2000.

* Ước tính tác động loại trừ 4 biến cuối cùng trong bảng

Khoảng cách trong thương mại toàn cầu vẫn còn là vấn đề, các nhà quản lý cần phải cân nhắc đến chúng thật kỹ lưỡng trước khi ra quyết định. Bảng phân tích danh mục đầu tư quốc gia truyền thống cần phải được đánh giá kỹ lưỡng trên cơ sở xem xét các yếu tố của khoảng cách và khả năng chúng tác động lên cơ hội của các thị trường nước ngoài.

Phân tích Danh mục Quốc gia: (tiếp cận sơ bộ)

Các thị trường thực tế và tiềm năng được thể hiện trên biểu đồ có trục hoành là thu nhập bình quân đầu người và trục tung là lượng tiêu thụ fast-food bình quân đầu người (USD).



Vị trí của các thị trường trên biểu đồ thể hiện sức hấp dẫn của các thị trường dựa trên mức độ giàu có của cá nhân và xu hướng tiêu thụ sản phẩm của họ.

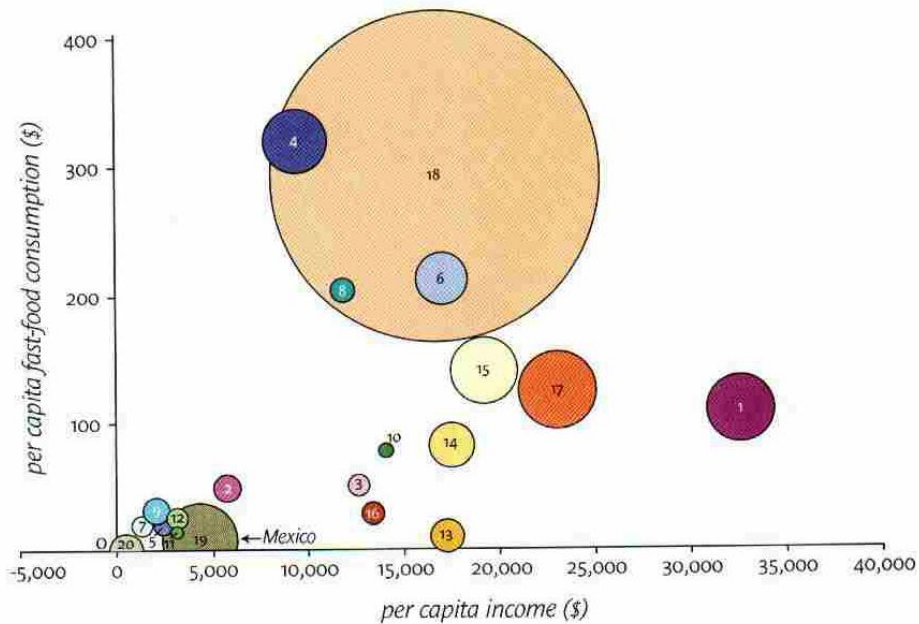
Kích thước của các vòng tròn trên thể hiện kích thước của thị trường dựa trên GDP của quốc gia hoặc tổng mức tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ được phân tích.

Các vòng tròn trên ước lượng một cách sơ bộ về cơ hội lợi tức có thể đạt được.

Biểu đồ trên so sánh một số thị trường ngoài nước Mỹ đối với lĩnh vực kinh doanh nhà hàng fastfood.

Phân tích danh mục Quốc gia (Hiệu chỉnh theo các thuộc tính khoảng cách)

Khi sử dụng các thuộc tính khoảng cách vào ước lượng cơ hội thị trường, ta thấy có sự khác biệt lớn. Các thị trường đối với fastfood đã được hiệu chỉnh, do đó kích thước tương đối của các vòng tròn trên đã thay đổi rất nhiều. Ví dụ như thị trường Mexico, vốn nhỏ hơn 1/10 so với 2 thị trường lớn nhất là Japan và Germany đã mang lại cơ hội lớn thứ 2 sau khi được hiệu chỉnh. Rõ ràng là với CPA sơ bộ đã phác thảo nên 1 bức tranh không hoàn thiện, trừ khi nó được hiệu chỉnh bởi các thuộc tính của khoảng cách.



HARVARD BUSINESS REVIEW

2. Mô hình Khoảng cách CAGE

“Mô hình CAGE, như được biết, được thành lập từ những chữ cái đầu của bốn thành phần chủ chốt của khoảng cách: Văn hóa (Culture); Hành chính (Administration); Địa lý (Geography); và Kinh tế (Economy). Bốn thành phần này thường lồng xoắn vào nhau: ví dụ, khó mà tưởng tượng những quốc gia giống nhau về mặt hành chính – như thuộc một khu vực tự do mậu dịch – mà không giống nhau về mặt văn hóa, địa lý, kinh tế. Tuy nhiên, vẫn cần phải phân biệt bốn thành phần này, vì chúng có nền tảng khác nhau, nên đưa ra những thách thức và cơ hội khác nhau. Thêm vào đó, bốn thành phần này rất hữu ích để phân nhóm những ảnh hưởng đơn phương đối với tương tác xuyên biên giới đặc thù với từng quốc gia và những ảnh hưởng song phương đặc thù với từng cặp quốc gia (và những ảnh hưởng đa phương cũng vậy)”.

Khoảng cách giữa hai quốc gia thể hiện thông qua bốn yếu tố chính là: văn hoá, hành chính, địa lý và kinh tế. Mô hình bốn khoảng cách CAGE về khoảng cách văn hóa, hành chính, địa lý, kinh tế giúp nhà quản trị nhận dạng, xác định và đánh giá tác động của khoảng cách đó đến nhiều ngành công nghiệp khác nhau. Phần trên của bảng liệt kê các thuộc tính quan trọng cơ bản trong từng khoảng cách. Phần dưới thể hiện sự tác động của chúng đến sản phẩm và các ngành công nghiệp khác nhau.

	Văn hóa	Hành Chính	Địa lý	Kinh Tế
Thuộc tính tạo ra khoảng cách	Khác biệt Ngôn ngữ Khác biệt Dân tộc, Mạng lưới liên kết dân tộc, xã hội Vùng miền Quy chuẩn, chỉ tiêu xã hội	Thiếu sự liên kết lục địa, quốc gia Thiếu sự kết nối về hiệp hội tiền tệ hoặc chính trị Thù địch chính trị Chính sách quốc gia Thể chế yếu kém	Vị trí địa lý xa Thiếu đường biên giới chung Thiếu cảng biển, sông Quy mô quốc gia Thiếu phương tiện vận chuyển hoặc phương tiện truyền thông, thông tin liên lạc Khác biệt khí hậu	Khác biệt về thu nhập người tiêu dùng Khác biệt về chi phí và chất lượng của: <ul style="list-style-type: none"> • Tài nguyên thiên nhiên • Nguồn tài chính • CSHT • Thông tin hoặc kiến thức

Ngành hoặc sản phẩm bị tác động bởi sự khác biệt	Sản phẩm có nội dung ngôn ngữ (TV)	Sự can thiệp của chính phủ nhiều vào các ngành công nghiệp như:	Sản phẩm có giá trị thấp chiếm tỷ trọng, khối lượng lớn (xi măng)	Nhu cầu khác với mức thu nhập (ô tô)
	<p>Sản phẩm tác động đến bản sắc quốc gia hoặc văn hóa của người tiêu dùng (thực phẩm)</p> <p>Tính năng sản phẩm khác nhau thể hiện:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Kích cỡ (xe hơi) •Tiêu chuẩn(thiết bị điện) •Đóng gói <p>Sản phẩm có chất lượng quy định cụ thể của quốc gia, hiệp hội (rượu)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Sản xuất các sản phẩm (điện) •Khai thác tài nguyên quốc gia •Nhà cung cấp lớn cho chính phủ (hệ thống vận tải, vận chuyển, giao thông) •Sản xuất dược phẩm (thuốc).. •An ninh quan trọng của quốc gia (công nghệ thông tin, truyền thông) •Sử dụng lực lượng lao động nhiều (nông trại) •Chi phí chìm cao (CSHT) 	<p>Sản phẩm dễ vỡ, hư hỏng (ly thủy tinh, trái cây)</p> <p>Kết nối mạng lưới truyền thông rất quan trọng đối với (dịch vụ tài chính)</p> <p>Đòi hỏi giám sát hoạt động vận hành địa phương nhiều (đa dạng dịch vụ)</p>	<p>Quy mô hoặc các tiêu chuẩn của nền kinh tế rất quan trọng (điện thoại di động)</p> <p>Chi phí yếu tố lao động và yếu tố khác rất khác biệt (may mặc)</p> <p>Hệ thống kinh doanh và phân phối khác nhau (bảo hiểm)</p> <p>Công ty cần phải đáp ứng và nhanh nhẹn (thiết bị gia dụng)</p>

Ví dụ, khoảng cách địa lý tác động chi phí vận chuyển và thông tin. Điều đó đặc biệt quan trọng đối với những công ty kinh doanh sản phẩm khối lượng lớn hay những công ty yêu cầu sự phối hợp những hoạt động và nhân sự phân tán. Ngược lại khoảng cách văn hoá, tác động đến sự ưa thích hàng hoá tiêu dùng. Điều đó cực kỳ quan trọng trong ngành tiêu dùng và truyền thông hơn ngành ximăng và sắt thép.

Các dạng khoảng cách khác nhau ảnh hưởng đến ngành công nghiệp khác nhau theo những cách khác nhau. Để đánh giá độ mức độ nhạy của ngành công nghiệp theo các yếu tố khoảng cách, Rajiv Mallick, nhà nghiên cứu liên kết tại Trường Harvard, tiến hành nghiên cứu ở nhiều nước trên thế giới trong 70 ngành công nghiệp theo nội dung trong mô hình khoảng cách. Kết quả cho thấy vai trò quan trọng về sự phân biệt giữa các thành phần khác nhau của khoảng cách trong việc đánh giá cơ hội thị trường nước ngoài. Ví dụ, điện rất nhạy cảm với yếu tố hành chính và địa lý nhưng không chịu tác động của yếu tố văn hóa. Bảng liệt kê sau nêu ra mức độ nhạy cảm của một số ngành công nghiệp với các yếu tố về khoảng cách.

	Khoảng cách văn hóa	Khoảng cách hành chính	Khoảng cách địa lý	Khoảng cách kinh tế
	Quan hệ ngôn ngữ	HĐTM ưu đãi	Độ xa vật lý	
Mức độ	Ngũ cốc và chế biến	Vàng, tiền tệ	Điện	Khoảng cách kinh tế làm giảm thương mại
	Thịt và chế biến	Điện	Sản xuất gas	

	Thuốc lá và sản phẩm thuốc lá Máy móc văn phòng, trang thiết bị xử lý dữ liệu tự động	Cà phê, trà, coca, gia vị Sợi vải Đường, nguyên liệu sản xuất và mật ong	Giấy, bìa Động vật sống Đường, nguyên liệu sản xuất và mật ong	Sản xuất phân bón Thịt và công nghệ chế biến thịt Sắt, thép Bột giấy và giấy thải
<i>Mức độ nhạy cảm ít</i>	Điện, máy móc cơ khí Nút chai và gỗ Máy chụp ảnh, đồng hồ, đồ dùng quang học Xe cộ	Sản xuất gas Đồ dùng du lịch, túi xách Giày dép Vệ sinh, hệ thống ống nước, hệ thống chiếu sáng Nội ngoại thất và linh kiện, phụ tùng	Bột giấy và giấy thải Máy chụp ảnh, đồng hồ, đồ dùng quang học Viễn thông và thiết bị ghi âm Cà phê, trà, coca, gia vị Vàng, tiền tệ	Khoảng cách kinh tế làm giảm thương mại Cà phê, trà, coca, gia vị Dầu mỡ động vật Máy móc văn phòng, trang thiết bị xử lý dữ liệu tự động Máy móc và thiết bị tạo nguồn năng lượng Máy chụp ảnh, đồng hồ, đồ dùng quang học

← *Ảnh hưởng mạnh* Harvard business review *Ảnh hưởng nhẹ* →

3. Cơ hội, thách thức trong Marketing toàn cầu theo mô hình Khoảng cách CAGE

3.1 Khoảng cách về Văn Hóa

Văn hóa được sử dụng ở đây nhằm chỉ những thuộc tính xã hội được duy trì chủ yếu nhờ những tương tác giữa con người, hơn là giữa chính quyền (như cơ quan lập pháp hay hành pháp). Sự khác nhau về chủng tộc, tôn giáo, màu da, tiêu chuẩn xã hội và ngôn ngữ, sự thiếu tin tưởng, và những biến thể của chủ nghĩa bình đẳng (được định nghĩa là sự không khoan dung của xã hội với những việc lạm dụng thị trường và quyền lực chính trị là những thứ có khả năng tạo ra khoảng cách giữa hai quốc gia và tác động mạnh mẽ lên hoạt động kinh doanh: chẳng hạn kinh doanh giữa hai quốc gia có chung ngôn ngữ sẽ tăng gấp 03 lần so với những quốc gia có cùng ngôn ngữ. Nhưng những thuộc tính văn hóa khác mang tính chuyên biệt cao (ví dụ như thị hiếu về màu sắc) thì tinh tế tới mức gần như không thể nhìn thấy.

Ngoài thuộc tính khác biệt văn hóa song phương, hoạt động kinh tế xuyên biên giới cũng có thể bị ảnh hưởng bởi những thuộc tính văn hóa đơn phương. Rõ ràng là các quốc gia với văn hóa hẹp hòi hay bảo thủ thường sẽ có khuynh hướng đóng cửa đối với thương mại và đầu tư quốc tế, có nghĩa là bị cô lập hơn những nước khác.

Quan hệ lâu dài giữa các quốc gia có khả năng bào mòn ít nhất một vài tác động của những khác biệt văn hóa. Những mối quan hệ như thế sẽ làm tăng thêm nét tương đồng, thêm “những hạt giống” mà các thể chế và tổ chức cần cho hoạt động kinh tế xuyên biên giới, và làm giảm những điều chỉnh về văn hóa. Nói chung, dường như khác biệt về giá trị, chuẩn mực, xu thế, và những thuộc tính đơn phương và cô lập thậm chí trong trung hạn, những khác biệt về ngôn ngữ, chủng tộc, và tôn giáo có thể dễ thay đổi.

Trong thương mại, yếu tố văn hoá tạo ra khoảng cách bằng cách ảnh hưởng đến sự lựa chọn của khách hàng giữa các sản phẩm thay thế nhau trên những đặc điểm cụ thể. Ví dụ như sở thích màu sắc thường bắt nguồn từ thành kiến về văn hoá. Ví dụ từ “đỏ” trong tiếng Nga có nghĩa là đẹp. Tại Nhật thì thích xe hơi dụng cụ gia đình nhỏ gọn bắt nguồn từ niềm tin đánh giá cao sự tiết kiệm không gian.

Loại sản phẩm hay dịch vụ nào bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi khác biệt văn hóa? Khoảng cách về văn hóa quan trọng nhất khi: Các sản phẩm có nội dung thiên về ngôn ngữ (chương trình ti vi); Các sản phẩm quan trọng đối với bản sắc văn hóa hay quốc gia (thực phẩm); Đặc điểm sản phẩm khác nhau về: kích cỡ (xe hơi), tiêu chuẩn (thiết bị điện); Các sản phẩm mang những liên tưởng về chất lượng với một quốc gia đặc biệt (rượu). Như phần phân tích trước, ngôn ngữ là một yếu tố chủ chốt trong khoảng cách văn hóa, hay độ nhạy về ngôn ngữ là một chỉ số rõ nét: khác biệt về ngôn ngữ quan trọng trong ngành lập trình phần mềm hay truyền hình hơn là trong ngành xi măng. Tương tự, người ta có thể nghĩ đến những sản phẩm rất thu hút đối với một dân tộc cụ thể nhưng lại đặc biệt nhạy cảm với dân tộc khác do khác biệt về tôn giáo. Vì thế, trong những phân tích thống kê giữa các quốc gia, các sản phẩm thực phẩm thường được xếp vào nhóm những sản phẩm nhạy cảm nhất bởi khoảng cách văn hóa một phần vì những lý do tôn giáo và dân tộc và một phần vì chúng tạo nên những liên tưởng đến bản sắc của người tiêu dùng như thành viên trong một cộng đồng cụ thể. Ví dụ

như, người theo đạo Hindu không ăn thịt bò vì nó bị cấm bởi tôn giáo của họ. Sản phẩm mà khơi gợi được phản ứng này thì dễ dàng nhận biết. Mặc dù vậy, một vài quốc gia sẽ gây ra một số ngạc nhiên, như việc người Mỹ xem gạo như một loại hàng hoá còn Nhật bản thì xem gạo như vật chuyển tải văn hoá.

Đa số các yếu tố thuộc khoảng cách văn hóa rất tinh vi và khó nhận biết ngoại trừ ngôn ngữ. Các tiêu chuẩn xã hội, những hệ thống ăn sâu của quy tắc ngầm (không bằng lời nói) dẫn dắt cá nhân trong việc lựa chọn và tương tác trong xã hội. Bằng chứng là sự vi phạm quyền sở hữu trí tuệ tại Trung quốc. Như William Alford chỉ ra trong cuốn sách “To steal a book is an Elegant Offense” (tạm dịch là Đánh cắp một quyển sách là phương thức tao nhã), nhiều người đổ lỗi việc này do Chủ nghĩa cộng sản những năm gần đây. Tuy nhiên, Alford cho rằng nó bắt nguồn từ nguyên tắc của Khổng tử về khuyến khích sự sao chép, có câu “Tôi chuyển tải thì tốt hơn sáng tạo và tôi tin tưởng và yêu quý vào tổ tiên”

Sự thực thì vấn đề vi phạm sở hữu trí tuệ là thách thức lớn cho các nhà xuất bản Phương Tây trước thời kỳ cộng sản. Trong thập niên 1920, nhà xuất bản phương Tây Webster xuất bản cuốn từ điển song ngữ nhưng ngay sau đó nhà xuất bản Thượng Hải đã phân phối sách này mà không có sự cho phép. Việc này ra toà và nhà xuất bản Thượng Hải chỉ chịu phạt nhỏ.

Lờ đi khoảng cách văn hóa của kênh truyền hình Star TV’s là một sai lầm lớn. Bằng cách giả định người xem Châu Á sẽ thích các chương trình bằng tiếng Anh là công ty đã không nhận thức được tuyên hình là lĩnh vực nhạy cảm về văn hoá. Đặc biệt tại các quốc gia như Trung Quốc và Ấn độ là đặc biệt yêu cầu nội địa hoá chương trình.

Văn hóa đối với hoạt động Marketing

Ngày nay không chỉ các nhà kinh tế mà các nhà văn hóa cũng đều thống nhất cho rằng, văn hoá vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển kinh tế xã hội. Tác động của văn hoá đến kinh tế là hết sức rộng lớn và phức tạp. Trong điều kiện kinh tế thị trường, tác động của văn hoá không những đến kinh tế nhiều mà còn tác động đến hoạt động marketing của DN là rất lớn.

Trong hệ thống các giá trị văn hoá, các giá trị văn hoá tinh thần, văn hoá phi vật thể có tác động mạnh mẽ và phổ biến đến hoạt động marketing thông qua rất nhiều các biến số khác nhau, song có thể được chia thành hai nhóm:

Nhóm thứ nhất, bao gồm tập hợp các biến số như: *trình độ sử dụng những cải tiến kỹ thuật, những phát hiện khoa học trong các lĩnh vực của đời sống sản xuất xã hội, trình độ văn hoá, khoa học kỹ thuật của những người lao động; trình độ phổ cập giáo dục, văn học nghệ thuật...* trong nhân dân. Đặc điểm của những biến số này là nó không tồn tại chính trong cái gọi là “yếu tố môi trường văn hoá” thuộc hệ thống các yếu tố của môi trường kinh doanh của DN, mà nó được luật pháp hoá hay thể chế hoá dưới dạng những biến số của môi trường luật pháp; môi trường khoa học, kỹ thuật và công nghệ; hoặc môi trường dân số; môi trường nhân khẩu học.

Nhóm thứ hai, bao gồm rất nhiều biến số như: *ngôn ngữ; những biểu tượng; tôn giáo; cách sử dụng thời gian, không gian; cách quan niệm về tình bạn, tình hữu nghị; tâm lý; lối sống, nếp sống; truyền thống, tập quán, tập tục, những điều cấm kỵ v.v...* Thông thường trong nghiên cứu lý luận cũng như trong hoạt động thực tiễn các biến số văn hoá thuộc nhóm thứ hai này mới chính thức được sắp xếp và được xem xét như là những bộ phận cấu thành và tạo nên nội dung đích thực của yếu tố “môi trường văn hoá” cho hoạt động marketing.

Ảnh hưởng trực tiếp của văn hoá lên hoạt động marketing của DN là tác động lên chính hành vi của các chủ thể kinh doanh hay hành vi của các nhà hoạt động thị trường. Những hành vi đó sẽ in dấu lên các biện pháp marketing mà họ thực hiện. Ví dụ: những quy tắc xã giao, cách nói năng cư xử của một nền văn hoá nào đó mà các nhà hoạt động thị trường chịu ảnh hưởng sẽ được họ mang theo và sử dụng trong quá trình giao tiếp, đàm phán, thương lượng với khách hàng. Trong trường hợp này văn hoá đã tác động hay chi phối trực tiếp đến loại công cụ thứ tư của marketing- công cụ xúc tiến hỗn hợp với ý nghĩa giao tiếp, truyền thông.

So với ảnh hưởng trực tiếp, ảnh hưởng gián tiếp của văn hoá mang tính thường xuyên hơn với diện tác động rộng hơn. Các giá trị văn hoá được truyền tải thông qua các tổ chức như: gia đình, các tổ chức tôn giáo, tổ chức xã hội, trường học, v.v... từ đó mà ảnh hưởng đến

người mua để rồi quyết định các biện pháp marketing của người bán. Tác động của văn hoá đến người mua không chỉ tập trung ở nhu cầu mong muốn của họ mà còn được thể hiện qua thái độ của con người đối với bản thân mình, đối với người khác, đối với các chủ thể tồn tại trong xã hội, đối với tự nhiên và vũ trụ... Tất cả những điều đó đều có ảnh hưởng đến các biện pháp marketing.

Văn hoá với tư cách là yếu tố của môi trường marketing ảnh hưởng toàn diện đến hoạt động marketing của các DN, cụ thể:

- Văn hoá ảnh hưởng đến hàng loạt các vấn đề có tính chất chiến lược trong marketing như: lựa chọn lĩnh vực kinh doanh, lựa chọn thị trường mục tiêu, lựa chọn các chiến lược marketing chung, các quyết định về nhiệm vụ mục tiêu tổng quát của DN và hoạt động marketing.

- Văn hoá cũng ảnh hưởng đến việc thực hiện các chiến thuật, các sách lược, các biện pháp cụ thể, các thao tác, hành vi cụ thể của nhà hoạt động thị trường trong quá trình làm marketing.

- Văn hoá hầu như ảnh hưởng một cách toàn diện đến các công cụ khác nhau của hệ thống marketing- mix của DN trong đó đặc biệt đáng lưu ý là ảnh hưởng đến công cụ sản phẩm, phân phối và xúc tiến hỗn hợp.

Mô hình CAGE ở cấp độ quốc gia

Khoảng cách văn hóa

+ “Văn hóa được sử dụng ở đây nhằm chỉ những thuộc tính xã hội được duy trì chủ yếu nhờ những tương tác giữa con người, hơn là giữa chính quyền (như cơ quan lập pháp hay hành pháp). Nhìn chung, khác biệt văn hóa giữa các quốc gia có khuynh hướng làm giảm tương tác kinh tế giữa họ. Tác động về ngôn ngữ có lẽ là rõ nhất...”

+ “Những khía cạnh khác của khoảng cách văn hóa có thể được lường một cách có hệ thống và gây cản trở tới hoạt động kinh tế là những khác biệt về chủng tộc và tôn giáo, sự thiếu tin tưởng, và những biến thể của chủ nghĩa bình đẳng (được định nghĩa là sự không khoan dung của xã hội với những việc lạm dụng thị trường và quyền lực chính trị. Nhưng

những thuộc tính văn hóa khác mang tính chuyên biệt cao (ví dụ như thị hiếu về màu sắc) hay tinh tế tới mức gần như không thể nhìn thấy”

+ “Ngoài thuộc tính khác biệt văn hóa song phương, hoạt động kinh tế xuyên biên giới cũng có thể bị ảnh hưởng bởi những thuộc tính văn hóa đơn phương. Vì thế, rõ ràng là các quốc gia với văn hóa hẹp hòi hay bảo thủ thường sẽ có khuynh hướng đóng cửa đối với thương mại và đầu tư quốc tế, có nghĩa là bị cô lập hơn những nước khác”

+ “Quan hệ lâu dài giữa các quốc gia có khả năng bào mòn ít nhất một vài tác động của những khác biệt văn hóa. Những mối quan hệ như thế sẽ làm tăng thêm nét tương đồng, thêm “những hạt giống” mà các thể chế và tổ chức cần cho hoạt động kinh tế xuyên biên giới, và làm giảm những điều chỉnh về văn hóa. Nói chung, dường như khác biệt về giá trị, chuẩn mực, xu thế, và những thuộc tính đơn phương và cô lập có thể dễ thay đổi, thậm chí trong trung hạn, hơn những khác biệt về ngôn ngữ, chủng tộc, và tôn giáo”

Mô hình CAGE ở cấp độ ngành

Nhạy cảm về mặt văn hóa

+ “Loại sản phẩm hay dịch vụ nào bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi khác biệt văn hóa? Như phần trước chúng ta xem xét, ngôn ngữ là một yếu tố chủ chốt trong khoảng cách văn hóa, hay độ nhạy về ngôn ngữ là một chỉ số rõ nét: khác biệt về ngôn ngữ quan trọng trong ngành lập trình phần mềm hay truyền hình hơn là trong, ví dụ như, ngành xi măng. Tương tự, người ta có thể nghĩ đến những sản phẩm rất thu hút đối với một dân tộc cụ thể lại đặc biệt nhạy cảm với những khác biệt dân tộc và những sản phẩm bị ảnh hưởng bởi những khác biệt về tôn giáo. Vì thế, trong những phân tích thống kê giữa các quốc gia, các sản phẩm thực phẩm thường được xếp vào nhóm những sản phẩm bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi khoảng cách văn hóa một phần vì những lý do tôn giáo và dân tộc và một phần vì chúng tạo nên những liên tưởng đến bản sắc của người tiêu dùng như thành viên trong một cộng đồng cụ thể”

+ “Khoảng cách về văn hóa quan trọng nhất khi: Các sản phẩm có nội dung thiên về ngôn ngữ (chương trình ti vi); Các sản phẩm quan trọng đối với bản sắc văn hóa hay quốc gia (thực phẩm); Đặc điểm sản phẩm khác nhau về: kích cỡ (xe hơi), tiêu chuẩn (thiết bị điện); Các sản phẩm mang những liên tưởng về chất lượng với một quốc gia đặc biệt (rượu)

+ “Cuối cùng, mặc dù thảo luận ở phần trước về văn hóa ở cấp quốc gia đã nhận xét rằng những khác biệt như thế thường làm giảm hoạt động kinh tế, khuynh hướng chung này có thể giảm đi ở mức độ nào đó, trong cấp độ ngành. Lực bù đắp chính là sự khác biệt hóa trong cùng ngành ở quốc gia xuất xứ khiến khách hàng những nước khác nhau coi sản phẩm từ một hoặc những nước đặc biệt nào đó là “tốt nhất”

3.1.1 Thách thức từ Khoảng cách Văn hóa

Mỗi một biến số của văn hoá có ảnh hưởng khác nhau đến quá trình hoạt động marketing của DN. Thực tế đã cho thấy, có thể biến số này của văn hoá có ảnh hưởng mạnh mẽ đến một hoạt động nào đó của marketing, còn biến số khác lại ít có liên quan hoặc ảnh hưởng không đáng kể. Nếu nhìn ngược lại từ phía các công cụ của marketing- mix người ta đã đưa ra một số tổng kết về sự tác động của một số biến số văn hoá như sau:

Thứ nhất, chính sách xúc tiến hỗn hợp bị ảnh hưởng sâu sắc bởi vấn đề ngôn ngữ. Chẳng hạn, các quảng cáo có thể cần phải thay đổi vì một chiến dịch hoặc biểu ngữ dùng trong nền văn hoá nào có thể có ý nghĩa xấu hổ ở một nền văn hoá khác.

Thứ hai, sự chấp nhận sản phẩm bị ảnh hưởng bởi các tiêu chuẩn thái độ và giá trị. Ví dụ, ở Việt Nam người ta thường kiêng ăn mực, ăn vịt, chuối... vào ngày đầu tháng, đầu năm

Thứ ba, chính sách giá thường bị ảnh hưởng bởi các thái độ văn hoá đối với sự thay đổi thông qua cái gọi là “giá tâm lý”. Ở một số nơi, sự thay đổi thường xem là tích cực nên hàng thời trang mới được đặt giá rất cao vì nó tượng trưng cho sự thay đổi. Nhưng ở nơi khác sự thay đổi có thể được xem là không tốt, một mức giá cao hơn cho sản phẩm mới thường chỉ làm sản phẩm trở nên quá đắt cho người tiêu dùng bình thường.

Thứ tư, hệ thống phân phối thường bị ảnh hưởng bởi các chế định xã hội. Ví dụ, ở một số quốc gia, mối liên hệ giữa người cung cấp và người mua thường dựa trên quan hệ họ hàng bất kể là xa hay gần. Những người không phải là thành viên họ hàng sẽ bị loại khỏi các giao dịch kinh doanh trong một số kênh phân phối nào đó.

Trong một nền văn hoá, các giá trị văn hoá có tính bền vững và tính phổ cập khác nhau và do đó ảnh hưởng không giống nhau đến hoạt động marketing của các DN. Bên cạnh những

giá trị văn hoá mang tính phổ cập và thống nhất thì luôn tồn tại các giá trị văn hoá mang tính địa phương đặc thù, còn gọi là các nhánh văn hoá. Những giá trị văn hoá phổ cập thống nhất có ảnh hưởng rộng lớn trong phạm vi toàn xã hội và tạo nên những đặc tính chung trong nhu cầu, ước muốn, hành vi tiêu dùng của đông đảo người mua trong một quốc gia, một dân tộc. Ví dụ, nói đến truyền thống văn hoá ẩm thực của người Việt Nam phải nói đến tập quán tiêu dùng cơm gạo với những phương tiện để ăn như bát đũa v.v... Còn ở nhiều nước phương Tây thì đó là bánh mì, bơ, sữa, thịt với các phương tiện thìa, đĩa v.v... Các giá trị văn hoá đặc thù tạo nên phong cách riêng trong nhu cầu hành vi, đặc tính mua bán của từng nhóm người tiêu dùng trong xã hội. Các giá trị văn hoá ấy có thể được phân biệt theo vùng, loại tín ngưỡng, khu vực địa lý, nhóm dân tộc hay từng tầng lớp người.

Cùng với sự tồn tại của các giá trị văn hoá cơ bản, cốt lõi, truyền thống gọi là các giá trị văn hoá sơ phát còn có các giá trị văn hoá không cơ bản, tạm thời hay là giá trị văn hoá thứ phát. Các giá trị văn hoá cốt lõi được hình thành từ lâu đời và được truyền từ thế hệ này qua thế hệ khác, được củng cố bằng những quy chế cơ bản của xã hội và có tính bền vững rất cao. Điều này cũng đã quyết định tính chất bền vững của những tập tính tiêu dùng của người mua chịu ảnh hưởng sâu sắc của những giá trị văn hoá đó. Ngược lại, các giá trị văn hoá thứ phát lại dễ có thể thay đổi hơn, dễ điều chỉnh hơn và tương tự như vậy người ta có thể làm thay đổi, điều khiển được hành vi tiêu dùng bị quy định bởi các giá trị văn hoá này.

3.1.2 Cơ hội từ khoảng cách Văn hóa

Thác sự khác biệt về văn hóa là khai thác tất cả các “thị hiếu văn hóa có thể khai thác được”; “tất cả các “xu hướng”, “phong trào” văn hóa có thể khai thác được; tất cả các “danh tiếng” mang tính văn hóa và chỉ dẫn địa lý; “phân khúc” khách hàng mang thuộc tính văn hóa...Khai thác sự khác biệt về văn hóa, là nhận thấy sự khác biệt về văn hóa không là trở ngại, mà là “cơ hội hiếm có”, nhất là đối với những chủ thể kinh doanh “yếu thế”, mới xâm nhập ngành. Hãy tận dụng nó, khuếch trương, tận dụng và khoét sâu vào sự khác biệt văn hóa; giới thiệu, quảng quá, “marketing” về những khác biệt văn hóa. Tạo ra một lượng ngày càng lớn những con người – khách hàng – chấp nhận và thích thú sự “khác biệt văn hóa” đó.

Khai thác sự khác biệt cơ bản là một chiến lược xuyên biên giới. Từ xưa, nhiều thương gia tiếng tăm từng khởi nghiệp bằng cách buôn các mặt hàng xa xỉ do nhận thấy được sự chênh lệch rất nhiều về chi phí tuyệt đối và khả năng cung ứng

Những ảnh hưởng có lợi liên quan đến nơi xuất xứ của hàng hóa từ lâu đã là tiềm năng cho hoạt động khai thác sự khác biệt về văn hóa” (nhất là những mặt hàng xa xỉ)

Khai thác sự khác biệt về văn hóa cũng có thể được áp dụng nơi các sản phẩm và dịch vụ mới hơn và bình dân hơn. Mặt khác sự khác biệt về văn hóa. Chẳng hạn như bán các sản phẩm hoặc dịch vụ đến những cộng đồng kiều bào ở hải ngoại bằng cách đánh vào yếu tố “quê nhà”

3.2 Khoảng cách về Hành Chính

Sự tác động của yếu tố hành chính, chính trị tác động mạnh mẽ đến giao dịch giữa hai quốc gia. Chẳng hạn quan hệ thuộc địa và phụ thuộc gia tăng giao dịch đến 900%. Sự ưu đãi, đồng tiền chung, liên kết chính trị có thể gia tăng 300% giao dịch thương mại hai bên.

Sự gia nhập ngôi nhà chung EU có lẽ là bằng chứng rõ ràng nhất cho việc gỡ bỏ rào cản hành chính chính trị. Quốc gia có thể tạo ra các rào cản về hành chính và chính trị thông qua các hiệp định đơn phương và đặc biệt các chính sách của từng chính phủ. Trong vài trường hợp thì sự khó khăn bắt nguồn từ chính quốc gia sở tại của công ty. Chẳng hạn như, các công ty Mỹ, việc cấm hối lộ, điều luật sức khỏe, an toàn và chính sách môi trường đã làm nản lòng kế hoạch kinh doanh quốc tế.

Thường thì các quốc gia tăng các hạn chế giao dịch thương mại bằng cách như thuế quan, Quotas, hạn chế đầu tư trực tiếp nước ngoài, ưu đãi đầu tư trong nước như hình thức trợ cấp, thiên vị nhằm ưu đãi cho ngành trong nước nếu nó đáp ứng các yêu cầu sau:

Ngành có nhiều nhân công: được sự hỗ trợ chính phủ như trợ cấp và hạn chế nhập khẩu. ví dụ: Europe’s farmer.

Được xem như là biểu tượng quốc gia: ngành được xem là biểu tượng hiện đại, tính cạnh tranh của quốc gia... chẳng hạn hãng Boieng và Airbus.

An ninh quốc gia: truyền thông và vũ trụ...

Sản xuất mặt hàng chủ lực: như dầu, điện, thực phẩm thiết yếu.

Mô hình CAGE ở cấp độ Quốc gia

+ “Những thuộc tính hành chính bao gồm luật, chính sách và những thể chế xuất phát từ một quá trình chính trị và được chính phủ ra lệnh hay bắt buộc phải tuân theo. Mọi quan hệ quốc tế giữa các quốc gia, bao gồm các hiệp ước và những tổ chức quốc tế, cũng được bao gồm do được duy trì bởi các quốc gia tạo ra hay ủng hộ chúng”.

+ “Theo mô hình lực hút, những thuộc tính chính trị hay hành chính có tác động đến hoạt động kinh tế xuyên biên giới gồm mối quan hệ về thuộc địa, thành viên trong cùng khối thương mại khu vực, việc sử dụng đồng tiền chung”.

+ “Hệ thống thương mại ưu đãi và đồng tiền chung cũng có thể gia tăng thương mại một cách đáng kể - thậm chí còn nhiều hơn mỗi liên kết thực dân – thuộc địa, nếu được kết hợp...”.

+ “Khoảng cách hành chính có thể tăng lên hay giảm đi thông qua những biện pháp đơn phương. Thật ra, chính sách của từng chính phủ chính là rào cản phổ biến nhất đối với thương mại xuyên biên giới”

+ “Những hạ tầng thể chế yếu kém trong đất nước tiếp nhận cũng cản trở hoạt động kinh tế....Ngược lại, nếu hạ tầng thể chế của một nước vững mạnh, mức độ hội nhập xuyên biên giới có khả năng cao hơn”.

Mô hình CAGE ở cấp độ ngành

Nhạy cảm về hành chính

+ “Khoảng cách hành chính thường do mong muốn bảo hộ hay điều tiết các ngành trong nước; chính phủ các nước muốn can thiệp để bảo hộ các ngành khỏi các cạnh tranh từ bên ngoài và thiết lập những rào cản loại này hay loại khác”.

+ “Nói chung, những loại rào cản này có khả năng được dựng lên nếu ngành trong nước đáp ứng một trong những tiêu chuẩn sau đây: Ngành sản xuất những sản phẩm thiết yếu; Ngành sản xuất hàng hóa hay dịch vụ “có đặc quyền”; Ngành sử dụng nhiều lao động; Ngành là nhà cung cấp lớn cho chính phủ; Ngành được xem là thế mạnh quốc gia; Ngành tối cần thiết với an ninh quốc gia; Ngành kiểm soát tài nguyên thiên nhiên; Ngành có chi phí chìm cao”

3.2.1 Thách thức từ Khoảng cách Hành chính

Theo mô hình CAGE, khoảng cách về hành chính dẫn đến những thách thức rất lớn trong việc thực hiện marketing toàn cầu, trong đó CAGE nêu ra những thuộc tính tạo nên các thách thức trên cũng như một số ngành chịu tác động bởi yếu tố khoảng cách về hành chính.

+ **Những mối liên kết sẵn có giữa các quốc gia khác:** Những mối liên kết truyền thống giữa các quốc gia trong quá khứ ảnh hưởng đến hoạt động marketing toàn cầu, những quốc gia có quan hệ với nhau từ thời xa xưa như mối quan hệ về thuộc địa, đồng minh... có thể giúp cho hoạt động kinh doanh giữa chúng nhiều hơn đến 9 lần so với các quốc gia không có những mối quan hệ này.

Ví dụ: Mối quan hệ giữa Pháp với các nước thuộc địa cũ tại Tây Phi, giữa Tây Ban Nha với các quốc gia Châu Mỹ la tinh.

Các quốc gia sử dụng đồng tiền chung hoặc cùng tham gia vào một hiệp hội, khối thị trường chung có khả năng giao dịch thương mại gấp 3 lần so với các quốc gia nằm ngoài những mối liên hệ trên. Việc tạo ra khối thị trường chung cũng gây khó khăn cho các doanh nghiệp của quốc gia nằm ngoài các cộng đồng trên vì chúng nhằm mục đích tạo nên sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thuộc quốc gia trong khối. Yếu tố này gây khó khăn cho quá trình nắm bắt thông tin thị trường cũng như việc cập nhật các chính sách mới của từng thị trường mục tiêu, từ đó dẫn đến việc phân tích thị trường và xây dựng chiến lược không phù hợp.

+ **Chính trị giữa các quốc gia:**

Chính trị giữa các quốc gia đôi khi gây trở ngại cho hoạt động marketing nếu các quốc gia có mâu thuẫn, trường hợp giữa Pakistan và Ấn Độ là một ví dụ, mặc dù có ngôn ngữ tương đồng, là 2 nước láng giềng, có nền văn hóa chung, nhưng việc mâu thuẫn về chính trị đã làm cho 2 nước trở thành thù địch và làm cho hoạt động giao thương của 2 nước gần như bằng 0. Hoặc mâu thuẫn chính trị có thể làm cho người dân một nước tẩy chay thương hiệu, sản phẩm của quốc gia khác.

Ví dụ: như trường hợp của Mỹ, mặc dù triển khai các hoạt động marketing một cách mạnh mẽ tại Mỹ La tinh, nhưng các thương hiệu của Mỹ như CocaCola, McDonald bị đánh giá tiêu cực bởi người tiêu dùng tại đây. Một phần tư số người được phỏng vấn cho biết họ sẵn sàng sử dụng sản phẩm địa phương thay cho hàng Mỹ, 29% thì cho biết họ sẽ không bao giờ mặc quần áo Levis vì không đồng ý với các chính sách của Mỹ.

Hoặc như trường hợp tại Thái Lan năm 2006, người tiêu dùng đe dọa tẩy chay tất cả các thương hiệu có liên quan đến các công ty trực thuộc Shin Corp của cựu tổng thống Thaksin

bao gồm công ty cung cấp dịch vụ điện thoại di động AIS, hãng hàng không quốc tế giá rẻ Air Asia, nhà cung cấp dịch vụ Internet CS Lox Infor, đài truyền hình ITV. Việc này dẫn đến một số thương hiệu quốc tế như Toyota, Nescafe và Seven-Eleven có dính líu tới các thành viên đảng Thai Rak Thai và những người ủng hộ Thủ tướng - nhà tỷ phú Thaksin đều nằm trong danh sách bị dọa tẩy chay.

Thách thức này sẽ khiến cho các nhà quản trị marketing toàn cầu phải cân nhắc các yếu tố nhạy cảm về chính trị trong việc lựa chọn các kênh phân phối, thực hiện hoạt động quảng bá sản phẩm của mình. Trên chính trường quốc tế với nhiều phe đối lập, việc tận dụng hình ảnh của một nhà chính trị, sự kiện, địa danh cần phải xem xét các yếu tố đó có thể mang đến những tác dụng phụ như: nhà chính trị có thể bị tẩy chay ở một nơi, một bộ phận dân cư nào đó, hoặc một địa danh có đang bị tranh chấp giữa các bên...

+ Chính sách của các quốc gia gây trở ngại cho công ty.

Những chính sách nhằm bảo hộ doanh nghiệp nội địa như thuế, quota,... làm chùn chân các doanh nghiệp nước ngoài, việc bảo vệ các doanh nghiệp trên diễn ra tại một số ngành nhất định như:

- Ngành sử dụng nhiều lao động
- Ngành được xem là biểu tượng, sức mạnh của quốc gia.
- Ngành có liên quan đến an ninh quốc gia.
- Ngành sản xuất các sản phẩm, dịch vụ có điều kiện
- Ngành khai thác tài nguyên của quốc gia đến.
- Ngành có chi phí chìm lớn.

Một số các chính sách khác do đặc thù của một quốc gia tạo ra cũng ảnh hưởng đến hoạt động marketing của các doanh nghiệp, điển hình như việc giới hạn thông tin internet của Trung Quốc đã làm cho các doanh nghiệp thiêu đi một phương tiện quảng bá khá hiệu quả đến thị trường đông dân nhất thế giới này. Hoặc như chính sách bảo vệ môi trường, sức khỏe của một số quốc gia dẫn đến việc tổ

Chiến lược marketing cũng bị ảnh hưởng bởi yếu tố chính sách nếu 1 quốc gia yếu kém trong việc phát triển cơ sở hạ tầng, phòng chống tham nhũng, cũng như khả năng hoạch định chính sách dài hạn của Chính phủ.

3.2.2 Cơ hội từ Khoảng cách Hành chính

Tuy nhiên, các doanh nghiệp cần xem xét các vấn đề nêu trên nhằm tìm ra các thuận lợi cho hoạt động marketing toàn cầu của mình như:

+ Thông thường, những mối liên kết sẵn có giữa các quốc gia này sẽ tạo ra những sự tương đồng về ngôn ngữ, văn hóa kinh doanh do lịch sử để lại, tất nhiên đây phải là những mối quan hệ không phải thù địch. Vì vậy, để tăng cơ hội cạnh tranh, các quốc gia cần tích cực gia nhập các cộng đồng kinh tế theo khu vực hoặc theo ngành nhằm tận dụng những chính sách ưu đãi về thuế, hải quan,... Không những vậy, việc tham gia vào các khối trên sẽ giúp các doanh nghiệp có được thông tin đầy đủ về thị trường, ngành mà họ quan tâm, từ đó xây dựng chiến lược marketing phù hợp.

+ Về mặt chính trị: Cơ hội mà các doanh nghiệp khác cần tận dụng là những mâu thuẫn chính trị giữa các quốc gia nhằm khai thác những thị trường mà mặc dù đối thủ cạnh tranh có mạnh đến đâu cũng không thể thâm nhập và thống lĩnh được. Ví dụ như trường hợp tranh chấp biên giới giữa Campuchia và Thái Lan đã tạo điều kiện cho gạo Việt Nam vượt qua đối thủ Thái Lan tại thị trường này.

+ Về chính sách: mặc dù các chính sách bảo hộ của các quốc gia luôn gây khó khăn cho doanh nghiệp nước ngoài. Tuy nhiên, không có quốc gia nào có lợi thế trên tất cả các lĩnh vực cũng như các doanh nghiệp nội địa đều có khả năng cạnh tranh cao, vì thế hoạt động marketing cần phải nắm bắt được chính xác các chính sách ưu đãi của các quốc gia đối với doanh nghiệp nước ngoài như thuế, pháp lý,... hoặc ngay cả khi một đất nước có những yếu kém trong thể chế như tham nhũng, cơ sở hạ tầng cũng là cơ hội để các doanh nghiệp có thể dễ dàng thực hiện các chiến lược của mình, từ việc xử lý nhanh chóng thủ tục pháp lý đến việc đánh bại các đối thủ cạnh tranh khác nếu biết đầu tư đúng cách. Hoặc đôi khi, việc bảo hộ thái quá dẫn đến tình trạng độc quyền có thể gây bức xúc trong tâm lý người tiêu dùng, từ đó, nếu thực hiện chính sách marketing hợp lý về giá cả, phân phối và hậu mãi thì doanh nghiệp có thể phát triển được thương hiệu của mình rất nhanh do quá trình so sánh của người tiêu dùng.

3.3 Khoảng cách về Địa lý

Nói chung, khi khoảng cách càng xa thì việc liên lạc, tìm hiểu các doanh nghiệp trong đất nước đó càng khó khăn hơn. Khoảng cách địa lý ở đây không đơn thuần nói về khoảng cách tính bằng mét hay kilomet. Một việc cần phải chú ý đó là cần xem xét khoảng cách địa lý giữa các nước, khoảng cách trung bình trong đất nước tới biên giới, đường biển, đại dương, địa hình, v.v. Những yếu tố địa lý do con người tạo ra cũng được xem là những yếu tố quan trọng, như giao thông vận tải của 1 nước và hạ tầng thông tin liên lạc.

Rõ ràng , yếu tố địa lý làm ảnh hưởng tới giá cả vận tải, như sản phẩm có khối lượng lớn hay kích thước lớn như sắt, xi măng, giá cả vận tải tăng lên khi khoảng cách tăng lên. Tương tự như vậy, giá cả vận tải của các sản phẩm hữu hình hay hàng hóa dễ hư hỏng, cũng khá đáng kể khi khoảng cách vận chuyển lớn.

Bên cạnh đó, những sản phẩm vật chất, sản phẩm vô hình và dịch vụ cũng bị ảnh hưởng bởi khoảng cách địa lý. Các nghiên cứu gần đây cho rằng, vòng chảy vốn qua biên giới giữa 2 quốc gia cũng có thể bị ảnh hưởng đáng kể khi khoảng cách giữa 2 quốc gia tăng lên. Hiện tượng này không thể giải thích bằng giá cả vận chuyển- vốn không phải là sản phẩm vật chất.

Thay vì cấp độ vật chất của thông tin liên lạc (thường được đo bằng sự nghẽn mạch điện thoại và số lượng chi nhánh ngân hàng đa quốc gia) quyết định sự ảnh hưởng của các khoảng cách địa lý đến vòng chảy vốn xuyên biên giới.

Thật thú vị, khi những công ty tìm kiếm cơ hội dùng rào chắn địa lý để đầu tư thì thường đầu tư trực tiếp bằng cách xây dựng các nhà xưởng địa phương, trang thiết bị, như một cách khác biệt để xâm nhập thị trường mục tiêu. Nhưng những nghiên cứu gần đây cho rằng cách tiếp cận này có thiếu sót: Khoảng cách địa lý tạo hiệu ứng mất giá, đối với nguồn vốn đầu tư và nguồn vốn thương mại. Tóm lại khi xem xét các yếu tố địa lý có ảnh hưởng đối với việc đầu tư kinh tế xuyên quốc gia thì phải chú trọng đến các yếu tố thông tin, cơ sở vật chất của giao thông vận tải.

Mô hình CAGE ở cấp độ quốc gia

Khoảng cách địa lý

+ “Thuộc tính địa lý của các quốc gia ảnh hưởng đến hoạt động kinh tế xuyên biên giới hầu hết là do tự nhiên mặc dù có thể có sự can thiệp của con người”.

+ “Nhưng khoảng cách về địa lý không chỉ đơn giản là vấn đề về khoảng cách tự nhiên, ví dụ như, thủ đô của hai nước. Những thuộc tính địa lý khác phải được xem xét là sự có mặt hay không đường biên giới chung, những khác biệt về múi giờ và khí hậu, và về mặt đơn phương là có giáp biển không, địa hình, và khoảng cách bên trong quốc gia tới đường biên giới... Thêm vào đó, những thuộc tính “địa lý” do con người tạo ra, như hạ tầng giao thông và

thông tin liên lạc, cũng cần được xem xét - mặc dù có thể chúng được xem là thuộc tính kinh tế hơn là địa lý” .

+ “Bài học lớn hơn? Hãy nhớ đến “địa lý thông tin” và địa lý giao thông khi nghĩ đến ảnh hưởng địa lý lên các hoạt động kinh tế xuyên biên giới”.

Mô hình CAGE ở cấp độ ngành

Nhạy cảm về địa lý

+ “ Ngành nào bị ảnh hưởng lớn nhất bởi khoảng cách địa lý? Câu trả lời, liên quan đến dòng giao thương, dựa trên trục giác: những sản phẩm có tỉ lệ giá trị khối lượng/số lượng lớn thấp (ví dụ như xi măng), những sản phẩm dễ bị hư hỏng hay gặp nguy hiểm trong khi vận chuyển (ví dụ như thức ăn nhanh), hay những sản phẩm đòi hỏi mang tính địa phương đáng kể”.

+ “Tuy nhiên, hãy nhớ rằng, khoảng cách tự nhiên đã được chứng minh là có ảnh hưởng tiêu cực lên FDI, cũng như lên thương mại. Điều này làm gia tăng khả năng thương mại và FDI đi cùng nhau”.

3.3.1 Thách thức của Quản trị Marketing Quốc Tế do khoảng cách địa lý:

Thách thức khi phân tích cơ hội thị trường:

Những nhân tố sau đây sẽ tăng lên khi khoảng cách địa lý tăng:

1. Chi phí thăm dò thị trường, tìm kiếm đối tác nghiên cứu thị trường mà công ty đang nhắm đến.
2. Thời gian truyền tải thông tin xuyên biên giới tăng lên, thời gian nghiên cứu chậm hơn.
3. Chi phí nhân sự gồm đào tạo và cán bộ giỏi của công ty cho việc phân tích này
4. Khó khăn khi nghiên cứu các yếu tố tác động bên ngoài
5. Gộp lại những yếu tố trên thì khó xác định phân khúc thị trường: khách hàng là ai, họ muốn gì, sản phẩm của công ty đem đến được gì cho khách hàng

Thách thức khi phát triển chiến lược Marketing

1. Xác định mức độ phát triển nền kinh tế thị trường, xác định được vị trí của công ty có phù hợp độ phát triển kinh tế đó.
2. Khó xác định việc đầu tư vốn cho Marketing

Thách thức khi tổ chức thực hiện Marketing

1. Lựa chọn Marketing Mix cho phù hợp
2. Phân bổ chi phí Marketing
3. Kênh phân phối sản phẩm: đặc biệt nhạy cảm với những sản phẩm như giá trị thấp nhưng chi phí vận chuyển cao như sắt, thép, xi măng. Các mặt hàng dễ bị ảnh hưởng bởi địa lý : sản phẩm tươi sống, dễ vỡ.....
4. Phân bổ nguồn lực hợp lý thực hiện chương trình.
5. Thiết lập cơ sở vật chất cho quá trình thực hiện.
6. Thời gian thực hiện sẽ chậm hơn là ở những nước gần hơn

Thách thức cho việc tổ chức kiểm tra, kiểm soát trong hoạt động Marketing

1. Hệ thống thông tin truyền tải chậm hơn so với các nước gần hơn
2. Chi phí cao cho nhân sự kiểm soát, chỉnh sửa, đào tạo nhân sự tại nước tiếp nhận đầu tư
3. Trong việc xây dựng hệ thống kiểm soát trong và ngoài công ty về vấn đề nhân sự Marketing, nhân sự hoạt động, tài chính...

3.3.2 Cơ hội cho Marketing toàn cầu từ khoảng cách địa lý:

- Chiến lược Marketing cần tập trung vào đa dạng hóa sản phẩm, thích hợp với điều kiện khí hậu, thổ nhưỡng, địa hình

Vd: Các sản phẩm kỹ thuật như máy móc, trang thiết bị khi nhập về Việt Nam phải phù hợp với khí hậu nóng ẩm ở Việt Nam

- Chiến lược Marketing nên tập trung phát triển kênh phân phối rộng khắp để tiếp cận thị trường, thị trường còn bỏ ngõ sẽ tạo được lợi thế cạnh tranh, khi các doanh nghiệp khác thấy khó mà nản...

3.4 Khoảng Cách về kinh tế

Tài sản hay thu nhập của khách hàng cũng là một trong những thuộc tính kinh tế quan trọng tạo ra khoảng cách giữa các nước. Nó có tác động đến cấp độ giao dịch và đối tác giao dịch của quốc gia. Những nước giàu, có nghiên cứu cho biết, thường liên kết với những nước láng giềng có hoạt động kinh tế xuyên quốc gia với quy mô kinh tế lớn nhiều hơn là nước láng giềng nghèo. Hầu hết những đối tượng liên kết là những nước giàu khác, vì có sự liên kết tích cực giữa GDP và nguồn chảy vốn. Nhưng những nước nghèo thường giao dịch thương mại với những nước giàu hơn là những nước nghèo khác.

Đương nhiên các yếu tố khác nhau có tác động đến khác biệt kinh tế: giá cả, chất lượng tài chính, con người, và những nguồn khác. Những công ty có kinh nghiệm, quy mô và chuẩn hóa thì nên tập trung đầu tư vào những nước có nền kinh tế tương đồng. Bởi vì họ phải tái lập nguồn lợi sẵn có của doanh nghiệp để phát huy lợi thế cạnh tranh của họ. Việc này rất khó khăn khi thực hiện trong 1 đất nước có nguồn thu nhập của khách hàng - Không đề cập tới giá cả và chất lượng của các nguồn thu khác- rất khác nhau. Wall Mart ở Ấn Độ là một ví dụ điển hình rất khác biệt so với Wall Mart của Mỹ, trong khi Wall Mart ở Canada lại là một bản sao của Mỹ.

Ở các nước khác, lợi thế cạnh tranh đến từ kinh tế chứng khoán- là việc kiếm lợi từ chi phí, giá cả chênh lệch ở các thị trường khác nhau- như ngành dệt may, da giày, chi phí nhân công rất quan trọng- thì thường hướng đến những đất nước có nền kinh tế khác để đầu tư hay trao đổi

Dù họ có mở rộng kinh doanh xuyên quốc gia, với mục đích thâm nhập hay là cơ hội kiếm lời. Hầu hết các công ty đều thấy rằng khác biệt trong chuỗi phân phối và kênh phân phối là một rào chắn đáng kể đối với doanh nghiệp. Một nghiên cứu gần đây cho thấy rằng, biên độ việc phân phối bên trong Hoa Kỳ- giá cả của vận tải nội bộ, phân phối, bán lẻ đóng vai trò tích cực, là một rào chắn chắc chắn để ngăn chặn việc nhập hàng vào Mỹ hơn là các chi phí vận tải quốc tế và hải quan.

Mở rộng hơn nữa, sự năng động của công ty tạo ra giá trị do sự nhiệt tình và nhanh nhẹn, làm cho các đối thủ nước ngoài khó có khả năng cạnh tranh trong cùng lĩnh vực đó đối với các nhà kinh doanh nội địa. Trong lĩnh vực kinh doanh hàng gia dụng là một ví dụ điển

hình, Mayta tập trung vào việc giới hạn số lượng sản xuất theo địa lý tốt hơn cho nhà đầu tư hơn là những công ty như Electrolux và Whirlpool, đầu tư dàn trải theo địa lý nhưng không mang lại hiệu quả cao.

Mô hình CAGE ở cấp độ quốc gia

Khoảng cách kinh tế

+ “Khoảng cách kinh tế là những khác biệt có ảnh hưởng đến hoạt động kinh tế xuyên biên giới thông qua cơ chế kinh tế, khác với những khác biệt văn hóa, hành chính và địa lý đã được nói đến. Ở góc độ này, mô hình lực hút không chỉ phụ thuộc vào kích cỡ nền kinh tế (làm gia tăng tuyệt đối khối lượng thương mại nhưng làm giảm thương mại trong tỷ lệ phần trăm GDP), mà còn theo thu nhập bình quân đầu người. Những quốc gia giàu tham gia vào hoạt động kinh tế quốc tế (tỉ lệ với kích cỡ nền kinh tế) nhiều hơn những nước nghèo khó. Và, do tỉ lệ thuận giữa GDP bình quân đầu người và thương mại và những dòng đầu tư, hầu hết những hoạt động này xuất hiện với những quốc gia giàu có khác”.

+ “Cuối cùng, cần chú ý tương tác giữa giàu – giàu và giàu – nghèo thường có liên quan, dù không phải hoàn thiện, đến các hoạt động kinh tế khác. Đặc biệt, tương tác giàu – nghèo thường là chênh lệch giá, trong đó một công ty đáp ứng cung và cầu không phải chỉ trong một thị trường mà là giữa những thị trường này, bằng cách chia những chỗi giá trị trên phạm vi quốc tế..... Vì thế, cần nhớ nhất là mặc dù khoảng cách thường có tác động cản trở hoạt động kinh tế xuyên biên giới nhưng nó có những tác động tích cực nhất định trong những trường hợp cụ thể” (64).

Mô hình CAGE ở cấp độ ngành

Nhạy cảm về kinh tế

+ “Khác biệt kinh tế có tác động lớn nhất khi: Bản chất nhu cầu khác với mức thu nhập (xe hơi); Lợi ích kinh tế của quy mô hay chuẩn hóa bị giới hạn (xi măng); Khác biệt trong lao động và chi phí của những yếu tố khác là đáng chú ý (quần áo); Phân phối hay hệ thống kinh tế khác nhau (bảo hiểm); Các công ty cần phản ứng nhanh và linh động (đồ gia dụng)”

+ “Ở bên cung, khoảng cách kinh tế có tác động mạnh nhất lên những sản phẩm có cơ cấu chi phí bị thống trị bởi những yếu tố mà chi phí tuyệt đối chênh lệch nhau nhiều trên trường quốc tế. Trong khi những sản phẩm có cường độ lao động cao thường có trong nhóm này, thực tế của bán toàn cầu hóa nhắc chúng ta rằng thậm chí chi phí của những yếu tố vốn cũng phụ thuộc nhất định và đặc tính địa phương cùng những đa dạng đi kèm”.

+ “Đối với bên cầu, những khác biệt trong sự sẵn lòng chi trả - thường gắn với thu nhập bình quân đầu người – tạo động lực để tìm kiếm ra ngoài khuôn khổ quốc gia. Nhưng chênh lệch thu nhập thường làm tổn thương hơn là giúp đỡ hoạt động kinh tế vì tạo ra những sở thích rất khác nhau đối với các sản phẩm. Những ngành đòi hỏi nhiều sự đa dạng, tính linh động, hay phản ứng nhanh nhạy thường có mức độ trao đổi quốc tế thấp bởi những chi phí phức tạp phát sinh thêm”

□ “Những ứng dụng của mô hình CAGE bao gồm khiến cho các khác biệt trở nên rõ ràng, hiểu được bất lợi của yếu tố nước ngoài, so sánh các công ty cạnh tranh nước ngoài, so sánh các thị trường, và làm giảm quy mô thị trường bằng khoảng cách”.

3.4.1 Thách thức từ khoảng cách kinh tế đối với Marketing toàn cầu:

- Do có sự chênh lệch giữa ngành kinh tế, sử dụng một chiến lược Marketing là không được, phải chú trọng để GDP và thu nhập của người dân, linh hoạt sử dụng nhiều chiến lược Marketing khác nhau ở những nước giàu và nghèo
- Có sự liên kết giữa nước giàu và giàu, giàu và nghèo khi lập chiến lược cũng phải chú trọng đến các mối quan hệ của đất nước công ty đang đầu tư.
- Khi lập chiến lược Marketing ở các quốc gia giàu, luôn có sự trao đổi, khối lượng giao dịch nhiều với các nước giàu khác, nên cần chú ý đến chi phí, cần phải tạo sự khác biệt trong chiến lược Marketing vì sự cạnh tranh của các đối thủ rất mạnh mẽ và giàu kinh nghiệm.

3.4.2 Cơ hội từ khoảng cách Kinh tế cho chiến lược Marketing toàn cầu:

- Thực hiện Marketing ở những nước giàu khả năng học hỏi kinh nghiệm tốt

- Quy chuẩn thông tin của nước giàu đã vào hệ thống, dễ dàng tiếp cận cho việc lấy thông tin, liên lạc, thăm dò thị trường, hoạch định chiến lược, tổ chức thực hiện, kiểm tra, kiểm soát, và lãnh đạo.

- Khi đã có chiến lược Marketing thành công ở một nước giàu này thì có khả năng thắng với nước giàu khác có quan hệ thương mại.

4. Case Study

Việc tính đến 4 yếu tố về khoảng cách có thể làm thay đổi rất lớn kết quả đánh giá của 1 công ty về sức hấp dẫn tương đối của thị trường nước ngoài. Một công ty đã vật lộn với vấn đề mở rộng ra toàn cầu là Tricon Restaurants International (TRI), là một công ty quốc tế của Tricon, quản lý chuỗi nhà hàng KFC (được chuyển giao từ Pepsi năm 1997), Pizza hut, ..

Khi Tricon trở thành 1 công ty độc lập, hoạt động của TRI nhanh chóng cất cánh với hệ thống các cửa hàng ở 27 quốc gia. Tuy nhiên lợi nhuận của họ tại các quốc gia khác biệt rất đáng kể: hai phần ba (hoặc 1 tỷ lệ lớn hơn) lợi nhuận được tạo ra từ chỉ bảy thị trường trong số đó. Hơn nữa, việc thực hiện chính sách dòng tiền có giới hạn của TRI cũng như việc thực hiện nghĩa vụ trả nợ của Tricon đã làm cho TRI chỉ đầu tư ra nước ngoài bằng một phần mười so với đối thủ MCDonald.

Kết quả là vào năm 1998, chủ tịch TRI quyết định hợp lý hóa việc mở rộng ra quốc tế bằng cách tập trung các khoản đầu tư vào một số thị trường nhất định. Và việc tập trung vào thị trường nào được thảo luận dựa trên dữ liệu thu thập của riêng TRI và thể hiện qua biểu đồ phân tích danh mục đầu tư đối với các thị trường trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng fastfood (biểu đồ sơ bộ). Biểu đồ đã gợi ý rằng những thị trường hàng đầu của công ty về mặt cơ hội lợi nhuận là những vòng tròn càng lớn và nằm về phía trung tâm sang phía phải của biểu đồ.

Tuy nhiên, khi áp dụng các thuộc tính về khoảng cách, biểu đồ đã thay đổi đáng kể. Như trường hợp của Mexico, trong biểu đồ sơ bộ, đây là một thị trường khá nhỏ với tổng lượng tiêu thụ là khoảng 700 triệu USD, đứng thứ 16 trong 20 thị trường. Khi kết hợp tổng lượng tiêu thụ và thu nhập cá nhân, vị trí này đáng để TRI loại bỏ đầu tư khỏi thị trường này. Nhưng biểu đồ được hiệu chỉnh đã cho thấy kết quả hoàn toàn khác. Khi tổng lượng tiêu thụ của từng thị trường được hiệu chỉnh dựa vào thuộc tính khoảng cách địa lý của nó tính từ

Dallas (trụ sở của TRI), lượng tiêu thụ bị giảm đi ít nhất so với các thị trường khác. Chỉ dựa vào thuộc tính được điều chỉnh này, Mexico đã nhảy lên vị trí thứ 6 xét về cơ hội thị trường. Một số điều chỉnh về chỉ tiêu biên giới lãnh thổ, tư cách thành viên có hiệp định thương mại với Mỹ đã giúp Mexico vươn lên thứ 2 sau Canada. Tuy nhiên không phải yếu tố điều chỉnh nào cũng mang tính tích cực, yếu tố ngôn ngữ phổ biến đã kéo Mexico xuống vị trí thứ 2 sau Anh. Một số yếu tố điều chỉnh khác đã được thực hiện, nhưng ý nghĩa của chúng đơn giản là khi tính đến yếu tố khoảng cách, cơ hội thị trường đối với Mexico đã thay đổi rất lớn. Nếu TRI chỉ dùng biểu đồ ở trên, bỏ qua các thuộc tính khoảng cách thì những nhà hoạch định có thể đã loại bỏ 1 thị trường quan trọng. Trong khi, kết quả là: “Mexico là một trong hai hoặc ba sự ưu tiên hàng đầu của TRI”.

Sự phân tích tỷ lệ ảnh hưởng của các thuộc tính khoảng cách trên mức độ ngành chỉ là bước đầu. Một cuộc phân tích toàn diện đòi hỏi phải xem xét một công ty với những đặc điểm riêng làm như thế nào để tăng hoặc giảm khoảng cách với thị trường nước ngoài. Ví dụ một công ty với một bộ khung gồm phần lớn những người quản lý nhập cư sẽ ít chịu ảnh hưởng bởi sự khác biệt về văn hóa hơn là một công ty gồm những người quản lý có xuất xứ địa phương. Trường hợp của TRI, sự xem xét các đặc điểm của công ty đã làm cho Mexico thêm hấp dẫn. Công ty đã sở hữu hơn 4/5 hệ thống cửa hàng của Mexico và chiếm lĩnh 38% thị phần nội địa, vượt xa so với McDonald.

KẾT LUẬN

Xu thế hội nhập sâu và rộng của nền kinh tế toàn cầu đòi hỏi các công ty cần phải mở rộng hoạt động kinh doanh của mình đến những nơi có chi phí rẻ hơn nhằm tăng trưởng doanh số bán hàng, thu về lợi nhuận cao hơn. Điều đó thôi thúc họ phải thực hiện hiệu quả hoạt động Marketing của mình ra toàn cầu sao cho hiệu quả nhằm thu hút người tiêu dùng sản phẩm và dịch vụ của mình tại thị trường mục tiêu. Mô hình CAGE sẽ đóng vai trò quan trọng giúp nhà quản trị nhận thức được những cơ hội và thách thức khi thực hiện Marketing toàn cầu. Mặc dù nó mang tính chủ quan, nhưng sẽ là phần bổ sung quan trọng vào các công cụ mà công ty tìm kiếm để xây dựng và hợp lý hóa danh mục thị trường của họ. Công nghệ có thể làm cho thế giới nhỏ bé hơn nhưng nó không thể loại bỏ được một chi phí rất thực tế và rất cao là khoảng cách.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PANKAJ GHEMAWAT, “*Distances still matters-the hard reality of Global Expansion*”, September 2001.
2. PANKAJ GHEMAWAT, “Tái hoạch định chiến lược toàn cầu” – – Nxb. Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh, 2009.
3. Tác động của yếu tố văn hoá trong hoạt động marketing của doanh nghiệp - <http://www.vnecon.vn/showthread.php?t=37430&page=1#ixzz1vD6y3XzG>